

## University of Groningen

### Een organisatie in beweging. Een sociaal-psychologisch veldexperiment bij de postcheque- en girodienst.

Beinum, Hermanus Jacobus Johannes van

**IMPORTANT NOTE:** You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

#### *Document Version*

Publisher's PDF, also known as Version of record

#### *Publication date:*

1963

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

#### *Citation for published version (APA):*

Beinum, H. J. J. V. (1963). *Een organisatie in beweging. Een sociaal-psychologisch veldexperiment bij de postcheque- en girodienst.* s.n.

#### **Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

#### **Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

*Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.*

## SAMENVATTING

'Een organisatie in beweging' is een beschrijving van het proces van veranderingen, dat zich sinds 1954 bij de Postcheque- en Girodienst (Pcgd) in Den Haag heeft voltrokken. Deze dienst ressorteert onder de Hoofddirectie Financiële en Economische Zaken van de PTT, en beoogt de bevordering van het betalingsverkeer, zonder het gebruik van gereed geld en biedt daartoe de gelegenheid door het openen van rekeningen-courant, postrekeningen genaamd. Hierdoor is het voor het publiek mogelijk om op een goedkope, snelle, eenvoudige en gemakkelijke wijze betalingen te doen door middel van overschrijvingen.

De veranderingen bij deze dienst, waar hierop geduid wordt, hadden betrekking op de menselijke factor en met name op de bewuste onderkenning van haar betekenis voor het functioneren van het bedrijf.

Het begin van dit proces werd gevormd door een diagnostisch veldonderzoek naar de personeelsverhoudingen, dat door prof. dr. H. A. Hutte in de jaren 1954-1956 werd verricht.

Dit eerste onderzoek werd gevolgd door een sociaal-psychologisch veldexperiment, dat onder leiding en verantwoordelijkheid van de auteur in de periode 1957-1959 heeft plaats gevonden.

Het veldexperiment werd uitgevoerd op de hoofdafdeling Rekening-courant (Rc). Op deze hoofdafdeling, die met 1700 man personeel het grootste onderdeel van de Pcgd vormt, worden dagelijks de mutaties op de postrekeningen van de rekeninghouders (580.000) bijgehouden. Deze mutaties, die betrekking hebben op overschrijvingen, cheques en stortingen, vormen te zamen gemiddeld een miljoen boekingen per dag.

Rc bestaat uit zeven afdelingen, welke onderverdeeld zijn in burelen en tafelgroepen. Elke tafelgroep bestaat uit een tafelchef en ongeveer 18 employés uitvoerend personeel, die gegroepeerd zijn in werkgroepen van 3 personen, z.g. boekingsgroepen.

Uit het onderzoek van Hutte was met betrekking tot Rc gebleken, dat er bij het uitvoerend personeel een bijzonder sterke negatieve instelling heerste ten aanzien van de arbeidssituatie. Deze had o.m. betrekking op het hoge tempo, het niet constant houden van de

samenstelling van de tafelgroep (het frequent voor korte tijd verplaatsen van ambtenaren van één tafelgroep naar andere tafelgroepen), de te geringe bevoegdheden van de tafelchefs, het gebrek aan eenheid van beleid bij de chefs op de verschillende niveaus en het onvoldoende contact met de chefs.

Bij de chefs bleek er geen eenheid van beleid te zijn en onzekerheid te bestaan met betrekking tot het leidinggeven.

Hutte kwam op grond van zijn bevindingen tot een aantal aanbevelingen, die erop gericht waren de discrepantie tussen de behoeften van de individu en die van de organisatie te verminderen. Het veldexperiment was erop gericht een proef te nemen met de belangrijkste aanbevelingen uit het eerste onderzoek en deze in de vorm van onafhankelijke variabelen in te voeren bij een volledige afdeling van Rc, bestaande uit vier burelen, die elk twee tafelgroepen omvatten (in totaal 181 employés).

Deze onafhankelijke variabelen waren:

A. De stabilisatie van de tafelgroep, d.w.z. het dusdanig organiseren van de tafelgroep, dat het niet meer noodzakelijk zou zijn om deze te verstoren door het tijdelijk verplaatsen van ambtenaren.

B. De vergroting van de leidinggevende bevoegdheden van het kader.

Hierdoor werd vooral de positie van de tafelchef ingrijpend veranderd.

C. De invoering van een andere wijze van leiding geven, de z.g. organische beleidsbepaling, waarmee een leidinggevend gedrag van de chef werd bedoeld, dat erop gericht was een zo groot mogelijke afstemming te bereiken tussen de behoeften van het individu en die van de organisatie. Deze wijze van leiding geven werd ingevoerd door middel van bedrijfsbesprekingen.

D. Een vierde, en in eerste instantie niet ontworpen onafhankelijke variabele werd gevormd door een andere ruimtelijke indeling, volgens welke de experimentele afdeling gehuisvest werd.

De bedoeling van het veldexperiment was tweeledig, namelijk:

I. Vast te stellen of de hierboven genoemde onafhankelijke variabelen te verwezenlijken waren, dat wil zeggen de mogelijkheden te onderzoeken en de voorwaarden te leren kennen, die voor deze invoering vereist zouden zijn, zowel op het technisch-orga-

nisatorisch, als op het sociaal-psychologisch en sociaal-pedagogisch vlak.

II. Het toetsen van de hypothese, dat de invoering van de onafhankelijke variabelen zou leiden tot frustratievermindering en een positievere houding bij het personeel ten aanzien van de werksituatie tengevolge zou hebben (de afhankelijke variabele).

De tweede doelstelling van het experiment werd bereikt door de experimentele groepen te vergelijken met controlegroepen op Rc (in totaal 177 employés) die ten aanzien van de hierboven genoemde onafhankelijke variabelen bewust constant gehouden werden. Tevens werden metingen verricht ten aanzien van een aantal algemene personeelsgegevens, het verloop, het verzuim en de produktiviteit.

In de theorie achter de hypothese staat de fusie tussen het individu en de organisatie centraal. Het bedrijf wordt beschouwd als een open socio-technisch systeem (een systeem van open systemen).

Voor een zo optimaal mogelijk functioneren van het bedrijf, is het noodzakelijk dat het intern gerichte leidinggeven een zo groot mogelijke afstemming probeert te bereiken tussen de behoeften van de individu en die van de organisatie.

Het veldexperiment heeft op twee wijzen een belangrijke functie vervuld bij het proces van veranderingen bij de Pcgd.

I Ten eerste als hypothese-toetsend onderzoek.

II Ten tweede als 'agent of change'.

Het laatste was vooral het geval door de wijze waarop het veldexperiment werd bestuurd. Dit werd gedaan met behulp van een sociaal-wetenschappelijk team, waarin naast enige specialisten, zowel de lijnorganisatie als de bedrijfseconomische- en personeelsafdelingen van de Pcgd vertegenwoordigd waren. Zowel door haar samenstelling als door haar benadering van de vraagstukken van het veldexperiment heeft het team een illustratie gevormd van een bedrijfsvoering, die doelbewust een integratie tussen de technisch-organisatorische en de sociaal-psychologische elementen trachtte te bereiken.

Dit team heeft een sterk beïnvloedende rol gespeeld bij de integratie van het experiment in het totale beleid. Het team heeft zowel een belangrijke voorbereidende als uitvoerende, leidinggevende, sociaal pedagogische en adviserende rol bij de Pcgd vervuld.

Ten aanzien van de eerste doelstelling van het veldexperiment wezen de ervaringen en de systematische observaties en registraties uit, dat de onafhankelijke variabelen te verwezenlijken waren. Tevens was er een duidelijk beeld van de technisch-organisatorische en sociaal-psychologische problematiek, die hieraan verbonden was. Op grond hiervan kwam het team tot de formulering van een aantal minimum voorwaarden, die vervuld moesten worden wilde de doorvoering van deze veranderingen op grote schaal, zoals bijvoorbeeld bij geheel Rc, een redelijke kans van slagen hebben.

De belangrijkste van deze voorwaarden hadden betrekking op: de onvolledige dagtaak van de bureelchef, de organisatie van de topleiding van Rc, de te stellen eisen van tempo en kwaliteit, de sociaal-pedagogische hulpverlening en de vormgeving van het personeelsbeleid.

Door de experimentele- met de controle groepen te vergelijken, kon ten aanzien van de tweede doelstelling van het veldexperiment geconstateerd worden, dat als een gevolg van de onafhankelijke variabelen de chefs en het uitvoerend personeel van de experimentele groepen aanzienlijk positiever oordeelden ten aanzien van de werksituatie dan die van de controlegroepen. De hypothese werd hierdoor bevestigend beantwoord.

Bij de verschillende methoden van onderzoek die zijn toegepast, nam het groepsinterview een zeer belangrijke plaats in.

Het was tevens gebleken dat het verloop bij de experimentele groepen beduidend lager was dan bij de controle groepen. Het verzuim bij de mannen vertoonde voor beide groepen geen betekenisvol verschil; het verzuim bij de vrouwen van de experimentele groepen lag iets hoger dan bij de vrouwen van de controle groepen. De productiviteit, die op Rc reeds hoog was, vertoonde bij de experimentele groepen geen achteruitgang.

Op grond van de resultaten van het veldexperiment besloot de directie de gewijzigde bedrijfsvoering van de experimentele afdeling door te voeren voor de gehele Pcgd, te beginnen met Rc.

Deze derde ontwikkeling in het proces van veranderingen is in 1959 begonnen, werd ook wel aangeduid als 'de reorganisatie' en bestond uit 3 fasen.

In de eerste fase werden de verschillende voorbereidingen door de Directieraad en het team gedaan voor het invoeren van veranderingen op grote schaal. Het bleek echter niet mogelijk om aan alle minimumvoorwaarden te voldoen, met name die voorwaarden,

die verband hielden met de doelstellingen van de Pcgd en de daaruit voortvloeiende vormgeving van het personeelsbeleid. Evenmin bleken sommige van de organisatie-vraagstukken van Rc op korte termijn oplosbaar.

Desondanks werd er niet langer gewacht met de reorganisatie van Rc en werd op twee afdelingen een begin gemaakt met het invoeren van de stabiele tafelgroep, een andere bevoegdheidsregeling en de bedrijfsbesprekingen.

Deze tweede periode van de reorganisatie toonde heel duidelijk hoe – na een niet slecht begin – het niet kunnen voldoen aan een aantal minimumvoorwaarden een essentiële belemmering vormde voor het doorvoeren van de beoogde veranderingen. Het in deze fase toenemende personeelstekort versterkte een en ander, waarbij een ontwikkeling in de goede richting onmogelijk werd.

Door het vinden van een oplossing voor het structureel organisatorische probleem van Rc en door een meer sociaal-pedagogisch gerichte benadering wordt de derde, huidige, periode getypeerd. Door deze ontwikkelingen was een koerswijziging in de gewenste richting mogelijk en kon de reorganisatie zich in de vorm van een personeelsbeleid nieuwe stijl ontplooiën.

Dit proces van veranderingen bij de Postcheque- en Girodienst vormt een illustratie van de ontwikkeling van een personeels-administratief gericht personeelsbeleid naar een sociaal-wetenschappelijk, integrerend personeelsbeleid.

Een belangrijke betekenis van deze ontwikkeling is gelegen in het feit, dat zij tevens een voorwaarde is voor een zo goed mogelijke invoering van de administratieve automatisering.

## SUMMARY

'An organization on the move' is a description of the process of change which has taken place at the Netherlands Postal Cheque and Clearing Service\* at The Hague since 1954. This Service is part of the Head Directorate for Financial and Economic Affairs of the Netherlands Postal and Telecommunications Services. Its object is to facilitate the making of payments without the use of ready cash. To this end the Service offers the opportunity of opening current accounts, called 'postal accounts'. This enables the public to make payments by means of transfers from one account to another in a cheap, rapid and easy way.

The changes in this Service, which we are dealing with, were related to the human factor and notably to the recognition of its meaning for the proper functioning of the organization.

The beginning of the process in question was formed by a diagnostic 'field-survey' of the relations among the personnel, instituted by Professor Dr. H. A. Hutte in the years 1954-1956. This first investigation was followed by a social-psychological field-experiment, carried out under the direction and responsibility of the present author in the period 1957-1959.

This field-experiment was undertaken at the Head department of Current Accounts\*\*. This head department with its 1700 employees is the largest sub-section of the Pccs. Here the mutations in the postal accounts of the 580.000 account-holders are entered daily. These mutations, which result from transfers, cheques and deposits, together constitute an average of a million entries a day.

CA consists of seven departments, which are divided into sections and primary work groups, so called 'table-groups'. Each table-group consists of a foreman and about 18 employees, who are grouped to form 'work-groups' of 3 persons.

From Prof. Hutte's survey it had become evident that, at the CA, the employees had a very strong negative attitude towards the work situation. This attitude was due, i.e., to the high working tempo, to failure to keep the composition of the table-groups

\* In the following this will be abbreviated as Pccs.

\*\* This will be abbreviated as CA.

constant (the frequent temporary removal of workers from one table-group to another), to lack of authority of the table-chiefs, to lack of a uniform policy and to insufficient contact between workers and the different levels of authority. At the management level it was found that there existed no unity of policy and that there was uncertainty with regard to their own leadership.

Hutte, on the ground of his findings, came to a number of recommendations which aimed at reducing the discrepancy between the needs of the individual and those of the organization.

The author's field experiment aimed at testing the most important recommendations resulting from this first investigation. These recommendations were introduced as independent variables in a complete department of CA, which consisted of four sections, each comprising two table-groups (181 employees in all).

These independent variables were:

- A. The stabilization of the table-group, i.e. organizing it in such a way that it should no longer be necessary to disturb it by the temporary transfer of employees.
- B. The increase of the authority of lower management. This especially caused a radical change in the position of the foreman of the table-group.
- C. The introduction of a different type of leadership, called the 'organic leadership pattern', which aimed at obtaining the greatest possible harmony between the needs of the individual and those of the organization. This form of leadership was introduced by means of regular work meetings.
- D. A fourth independent variable was formed by a different special arrangement, as determined by the accommodation of the experimental department.

The field-experiment had two objectives, viz.:

- I. To determine whether the above mentioned independent variables could be realised; i.e. to examine the possibilities for their introduction, and to get to know the necessary conditions from the technical-organizational as well as from the social-psychological and the social-pedagogical points of view.
- II. To test the hypothesis that the introduction of the independent variables would lead to a decrease of frustration and would



create a more positive attitude (the dependent variable) among the employees with regard to their work situation.

The second objective of the experiment was achieved by comparing the experimental groups with control groups in CA (a total of 177 employees). These control groups were kept constant, with respect to the independent variables.

In addition, data were collected on some background data, labour turnover, absenteeism, and productivity.

The fusion between the individual and the organization forms a very important part of the theory behind the hypothesis. The enterprise is regarded as an open socio-technical system (a system of open systems). In order to reach an optimal level of organizational behaviour, it is necessary for the enterprise that the internal leadership tries to achieve the greatest possible harmony between the needs of the individual and those of the organization.

In two ways the field-experiment played an important role in the process of change at the Pccs: first, as a hypothesis-testing experiment. Second, as an 'agent of change'.

The latter role was especially caused by the way in which the field-experiment was directed. This was done with the aid of a team, on which, in addition to a number of specialists, both the line-organization and the economics and personnel departments of the Pccs were represented. As well by its composition as by its approach to the problems of the field-experiment, this team has been an illustration of a way of management which aimed at achieving an integration between the technical-organizational and the socio-psychological elements of the industrial organization.

This team has played a highly influential role in the integration of the experiment with the over all managerial policy. It has fulfilled both an important preparatory, and directive, socio-pedagogical and advisory function in the Pccs.

With respect to the first objective of the field-experiment, the experiences and the systematic observations and registrations clearly showed that the independent variables could, in fact, be realized. Moreover, they presented a clear picture of the technical-organizational and socio-psychological problems involved.

Based on this knowledge the team came to the formulation of a number of minimum conditions which had to be satisfied if the

introduction of these changes on a large scale – as, for example, in the whole of CA – were to have a reasonable chance of success. The most important of these conditions concerned: the decrease in the content of the task of the section head; the organization of the top management of CA, the demands to be made on tempo and quality, socio-pedagogical assistance and the development of a new form of personnel policy.

The second objective of the field-experiment was achieved by comparing the experimental groups with the control groups. It could be concluded that, due to the independent variables, both the management and the employees of the experimental groups had a considerable more positive attitude towards the work situation than those of the control groups. The hypothesis was thereby confirmed. Among the different methods applied, the group interview was a very important one.

In addition, it was found that the labour turnover in the experimental groups was much less than in the control groups. Absenteeism showed for the males no significant difference; absenteeism among the woman was slightly higher in the experimental groups. The productivity – which was already high in CA, showed no decrease in the experimental groups.

The management of the Pccs, basing itself on the results of the field-experiment, decided to introduce the principles of the experimental department in the whole of the Pccs, starting with the Current Account Department. This third development in the process of changes sometimes called 'the reorganization' began in 1959, and consisted of 3 phases.

In the first phase, the Managerial Council and the team took different preparatory measures for the introduction of changes on a large scale. It was found impossible, however, to satisfy all the minimum conditions; notably those conditions concerning the aims and objectives of the Pccs, such as certain aspects of the personnel policy. Neither was it found possible to solve some of the organizational problems of CA.

In spite of this, management no longer delayed the reorganization of CA. In two departments a beginning was made with the introduction of the stabilised primary work group, the delegation of authority to lower management, and work meetings.

The second phase of the reorganization showed quite clearly that – after a fairly good beginning – the non-compliance with a number

of minimum conditions constituted an essential drawback to the implementation of the changes aimed at. The increasing shortage of personnel during this phase worsened this situation and rendered a development in the right direction impossible.

The third and present period started with the finding of a solution for the organizational problem of CA and with a more socio-pedagogical approach. These developments enabled a change in the desired direction, with the result that the reorganization could develop as a new personnel management.

This process of change in the Netherlands Postal Cheque and Clearing Service is an illustration of the development from a personnel policy based on registration and control to one which is social-scientifically orientated and focussed on the integration of the social and technical components of the organization.

An important aspect of this change is the fact that it is also an important condition for the introduction of the present administrative automation.